心理科学进展 2021, Vol. 29, No. 6, 1097–1110
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.01097

领导授权行为的形成机制*

尹 奎[1] 赵 景[1] 李 璨[2] 王宏蕾[3] 王崇锋[4]

([1]北京科技大学经济管理学院，北京 100083) ([2]中国政法大学商学院，北京 100088)
([3]东北农业大学经济管理学院，哈尔滨 150030) ([4]青岛大学商学院，青岛 266071)

摘 要 领导授权行为通常被视为一种积极的领导行为类型。组织中管理者在授权实施过程中扮演着重要角色，然而管理者出于维护威权等目的，不想赋予员工自主权或相应资源的现象大量存在。鉴于此，越来越多的学者开始探索领导授权行为的影响因素，但目前研究较为零散，亟待整合。研究发现：(1)更多的学者强调领导授权行为并非一种稳定的领导风格，而是领导对不同下属所采取的差异化授权行为；(2)领导授权行为的影响因素可以分为环境因素、领导者因素以及员工因素；(3)领导成员交换理论、信任理论、社会认知理论与授权风险视角是解释领导授权行为形成的重要理论/视角。此外，基于情境领导理论、CIP 领导模型(魅力型−意识形态型−务实型)以及追随理论，提出了领导授权行为影响因素的未来研究方向。

关键词 领导授权行为，自主性，情境领导理论，追随理论
分类号 B849: C93

1 领导授权行为

授权作为一种有效的组织管理方式，在强化员工责任感，激发员工动机，提升工作绩效的同时，还可以增强员工幸福感(杨英 等，2010; Kim et al., 2018)，实现组织与员工的双赢(韦慧民，龙立荣，2011; Hakimi et al., 2010)。令人遗憾的是，组织推行授权往往因领导授权行为落实不到位而失败(Richardson et al., 2002; Yukl & Fu, 1999)。组织中的管理者在授权实施过程中扮演重要角色，然而出于维护自己的权力与权威，不想赋予员工自主权与相应资源的现象大量存在(刘生敏，廖建桥，2013; Sharma & Kirkman, 2015)，尤其是在高权力距离的华人组织情境中(Littrell, 2007)。由此，探究领导授权行为的落实过程比探讨影响结果更重要(Hur, 2006)，其影响因素的探讨也有助于帮助组织解决如何授权这一现实问题(Sharma & Kirkman, 2015)。

领导授权行为是发生在上下级之间的，强调正式领导(管理者)与下属(员工)之间分享权力的过程，旨在让员工形成自我控制并开展自主行动(Sharma & Kirkman, 2015; Vecchio et al., 2010)。领导授权行为与其他领导行为的根本区别在于其强调通过给予下属充分自主权从而降低员工的无助感。从领导授权行为的内容看，以往研究出现频率较高的维度包括自主性支持、决策参与、工作支持等。王辉等(2008)编制了中国组织情境中的领导授权行为问卷，发现了两个独特维度：过程控制、结果和目标控制，但上述维度并没有得到后续实证研究的充分重视。

从领导授权行为研究趋势看，2012 年之前，学者们大都聚焦于探讨领导授权行为的影响结果[1]，新近研究越来越多地关注领导授权行为的影响因素(e.g., Han et al., 2019; Han et al., 2020; Lin et al., 2019)。经检索，2012 年之前领导授权行为的前因研究仅有 5 篇，2012 年之后达到 28 篇。该变化与

收稿日期：2020-03-26
* 国家自然科学基金项目(71802019, 71802045, 72073009)；国家社科基金项目(20BGL041)；教育部人文社会科学研究青年项目资助(18YJC630230)；中央高校基本科研业务费(FRF-TP-20-023A2)。
通信作者：李璨, E-mail: lican329@126.com

[1] 2012 年国内学者唐贵瑶、李鹏程和李骥在《外国经济与管理》发表了领导授权行为的综述，本研究以该综述为一个时间节点。

领导力研究领域的新趋向(探讨领导行为的前因)一致(Lord et al., 2020; Lovelace et al., 2019)。从领导授权行为前因所用的解释理论看，呈现出分散、零散的状态，主要涉及到信任理论(韦慧民, 龙立荣, 2011)、社会学习理论(Byun et al., 2020)、追随理论(Han et al., 2019)、领导成员交换理论(Choy et al., 2016)、特征激活理论(刘文兴 等, 2012)等。上述理论在研究中大都用来解释领导授权行为的直接影响因素，尚缺乏一个完整的框架来整合上述理论，解释领导授权行为的形成机制。

从现有领导授权行为综述性研究看，国内学者唐贵瑶等(2012)在进行领导授权行为综述时对前因的归纳非常有限，他们也呼吁深入、细致地考察领导授权行为前因，以形成更完整、更系统的认识。国外学者 Sharma 和 Kirkman (2015)从领导者因素、环境因素、员工因素三个方面提出了影响领导授权行为的 8 个命题，为探讨领导授权行为影响因素提供了一个参考性框架。该综述目前看存在如下不足：一是，该综述属于命题式综述，而非对之前研究的系统梳理，其所引文献最新发表于 2014 年，而 2014 年前领导授权行为前因的研究大都是中文文献(8 篇)，直接相关英文文献仅有 2 篇(Hakimi et al., 2010; Slaughter, 2012)，该综述所提命题是否成立需要结合最新实证研究进一步探讨；二是，该综述从领导者、员工、环境三个方面提出了影响领导授权行为的影响因素，但对于每个方面具体可以再分哪些子维度并没有详细阐述；三是，该综述所提框架仅解释了领导授权行为的影响因素，并未深入阐述其形成机制(中介机制)；四是，该框架仅阐述了环境因素与领导者因素之间的交互效应，而领导者因素与员工因素(杨英 等, 2010)、单个因素内部(如不同领导者因素)也可能对领导授权行为产生交互效应(刘文兴 等, 2012)。

通过系统梳理领导授权行为影响因素的最新研究，尝试在如下方面对该领域做出贡献：一是，基于 Sharma 和 Kirkman (2015)的框架梳理领导授权行为的影响因素，借鉴相关研究框架，细化领导者因素、员工因素与环境因素，深化对影响因素的认识；二是，归纳并探讨领导授权行为影响因素之间、影响因素内部(如不同领导者因素)对领导授权行为的交互作用，扩展 Sharma 和 Kirkman (2015)的研究模型；三是，总结、归纳领导授权行为形成机制所用理论，从社会交换理论、社会认知理论、信任理论、情绪即社会信息理论与授权风险视角五个方面梳理领导授权行为的形成机制；四是，结合前沿理论，基于情境领导理论、CIP 领导模型(魅力型−意识形态型−务实型)以及追随理论提出领导授权行为的未来研究方向，上述三个理论分别对应于环境因素、领导者因素与员工因素。

2 领导授权行为的影响因素及其理论解释

借鉴 Sharma 和 Kirkman (2015)、李晓露和林美珍(2016)的研究，将影响因素分为环境因素、领导者因素、员工因素三大类，但上述文献并没有进一步细分上述影响因素的子类别。

2.1 环境因素及其理论解释

环境可分为一般环境与具体环境(Johns, 2006)。一般环境主要分析研究中的“何人” (如人口统计学特征等)、“何地” (如国家文化等)、“何时” (如社会变迁等)等问题。具体环境主要分析任务因素(如自主性等)、社会因素(如社会结构等)与物理因素(如办公环境等)。一般环境通过具体环境对组织行为产生影响(Johns, 2006)。上述框架适用于分析领导行为前因中的环境因素(Oc, 2018)。

2.1.1 一般环境及其理论解释

对于一般因素，当前研究关注了“何人”这一因素，尚没有“何地”和“何时”因素的探讨。“何人”主要是探讨职业与人口统计学特征，尤其是性别因素对领导授权行为的影响[2]，使用的理论主要是性别角色理论(Appelbaum et al., 2003)。根据性别角色理论，对不同性别领导差异的认知长期存在(Appelbaum et al., 2003)，如女性领导者更加感性、善良，男性领导者更加果断、理性。因此，女性更符合关系导向领导者，而男性更偏向是任务导向的领导者(Acton et al., 2019)；女性管理者更可能通过鼓励员工参与、分享权力帮助员工实现自我成长，展现出更多的领导授权行为(张瑞娟 等, 2014)。但 Slaughter (2012)发现女性只在领导授权行为中的责任下放维度、自我决策制定维度上高于男性，张立明(2012)也发现性别对领导授权行为的影响不显著。出现不同研究结论的原因

[2] Johns (2006)发表在 AMR 的文章认为被调查者性别是一种综合环境因素，因此本文将性别放在了该部分，而没有将其放入在领导者因素部分。

可能在于：一是，研究对象的差异，例如张瑞娟等(2014)研究的是一般团队，而张立明(2012)探讨的是知识型团队，对于知识型团队，任务本身具有复杂性与挑战性，需要管理者进行授权，降低了性别对领导授权行为的影响；二是，性别角色而非生理性别影响了领导行为，未来可以通过直接测量男性化、女性化，甚至是双性化，探讨性别角色对领导授权行为的影响(Appelbaum et al., 2003)。

目前对于综合环境的探讨还很有限，未来可以进一步探讨不同行业、不同国家文化下，领导授权行为水平是否存在差异。此外，目前的研究强调商业环境的变化、员工价值观的变迁呼唤领导授权行为(如李朋波 等, 2019)，但这些“何时”因素是否会影响领导授权行为还有待验证。

2.1.2　具体环境因素及其理论解释

具体环境因素是指能够对组织行为产生直接影响或者改变变量之间关系的具体情境变量(Johns, 2006)。一方面，任务因素的探讨主要围绕工作压力、工作资源、工作环境不确定性对领导授权行为的影响，主要涉及资源保存理论。首先，资源保存理论强调，个体具有保存、保护、培育和获取所珍视资源的倾向(Hobfoll, 1989)。在压力情境下，个体会使用现有资源去获取新资源以减少资源的净损失，同时也会积极构建和维护当前资源储备以应对可能出现的资源损失情境(Hobfoll et al., 2018)。管理者相比于一般员工面临更复杂、更极端的工作要求与工作压力，向员工授权成为管理者应对工作压力，降低资源消耗，获取资源的重要途径(刘生敏, 廖建桥, 2013)。然而根据资源保存理论，存在资源损失螺旋与资源获得螺旋，管理者能否通过授权行为降低工作压力带来的资源损失，需要纵向的研究设计来探讨资源的动态变化。此外，逻辑推导与相关研究发现，任务因素中的工作环境不确定性对领导授权行为产生积极影响；不确定性较高的环境中，管理措施的有效性无法判断，传统管控型管理方式难以发挥作用，更可能出现领导授权行为(张立明, 2012)。根据Katz 和 Kahn (1978)的观点，任务因素中的不确定性还包括了宏观环境的不确定性与微观层次的角色模糊，未来可以进一步探讨上述不确定性与领导授权行为的关系。

另一方面，社会因素的探讨涉及上级行为、组织授权氛围等，主要包括社会学习理论与组织氛围理论。首先，根据社会学习理论，观察学习是一个信息加工过程，观察者将有关示范原型的行为结构与环境事件的信息转化成符号表征，作为观察者日后表现这种行为的内部指导。在组织中，下级常常将上级作为学习的角色榜样(Mayer et al., 2009)，上级的领导授权行为会影响领导者自身的授权行为(Lin et al., 2019)。且观察学习是一个复杂的过程，包括注意、保持、生成与动机过程，社会学习的效果还受到示范者的特征、被示范事件、观察者特征与认知表征以及双方关系等诸多因素的影响(Bandura & McClelland, 1977)，例如，感知的绩效压力会调节领导授权的“涓滴效应”，面临高绩效压力的领导会减少对上级领导授权行为的社会学习，同时也会产生不安和权力不足感，减少授权行为(Byun et al., 2020)；榜样与观察者的相似性、跨层级领导之间的关系也可能会影响社会学习的注意过程。未来可以进一步深化社会学习理论在领导授权行为“涓滴效应”研究中的应用。其次，组织氛围向组织成员传递了哪些行为是组织支持与期待的信号，促进组织成员展现出这些行为(Schneider et al., 2013)。因此，组织授权氛围作为组织成员在组织信息共享、跨边界自主性以及团队责任担当方面的共享感知，对领导授权行为产生正向影响(Han et al., 2019)。根据组织氛围理论的最新综述(Schneider et al., 2013)，组织授权氛围影响的边界条件是该领域未来研究的重要方向。

2.2　领导者因素及其理论解释

影响领导授权行为的领导者因素划分为文化价值观、人格特质、认知、情感、动机 5 大类别，其中认知、情感与动机是环境因素、领导者因素以及员工因素影响领导授权行为的重要解释机制，将作为独立的章节来阐述。

2.2.1　文化价值观及其理论框架

个体文化价值观作为认知“过滤器”，指导了个体的偏好与行为。领导授权行为与自身决策风格有关，是否授权以及多大程度上授权也是由其动机和所处环境的文化价值观所决定的(Hofstede et al., 2010)，Obi 等(2020)发现领导授权因国家价值观的不同而异，国家文化通过影响组织文化以及领导对员工的态度从而指导授权。根据霍夫斯泰德的文化维度理论(Hofstede & Hofstede, 2005)，可以从权力距离、个体主义/集体主义、男性化/

女性化、不确定性规避、长期取向和短期取向、放纵/约束 6 个维度来评价国家文化。该框架尽管一开始应用于国家和社会层面, 但近年来在个体层次也得到了广泛应用, 且在国家层面与个体层面具有统一性(Yoo & Douthu, 2002)。

个体层次的探讨主要在于领导者权力距离、不确定性规避、长期结果考量对领导授权行为的影响。权力距离是个体愿意接受不公平权力分配的程度(Hofstede & Hofstede, 2005)。低权力距离的领导者更愿意与下属建立平等、亲密的非正式关系, 鼓励下属参与决策, 共享信息(Sharma & Kirkman, 2015), 而高权力距离的领导者为了维护自己的权威, 更少采用授权行为(刘生敏, 廖建桥, 2013)。不确定性规避是指对不确定性、模糊性工作情境带来威胁感的评价, 为了回避这种情境, 个体倾向于建立更多的正式规则。刘文兴等(2012)证实了不确定性规避与领导授权行为负相关; 低不确定性规避的管理者对变化、模糊不排斥, 而高不确定性规避的领导者认为向下属授权是有风险的, 倾向于少授权(Sharma & Kirkman, 2015)。同理, 权力不确定会导致领导减少授权以保证对关键决策和行为的控制(Feenstra et al., 2020), 当领导认为自己的权力地位受到威胁时会产生权力保存动机。长期结果考量反映了个体关注远期结果的倾向, 与领导授权行为正相关, 因为长期结果导向的领导者基于长期目标指导自己的行为, 更偏好扮演“领导”角色, 通过激励下属来实现目标(张文慧, 王辉, 2009)。

2.2.2 人格特质及其理论框架

人格五因素模型(five-factor model of personality, FFM)是分析人格对组织行为影响的重要参考框架, 包括宜人性、尽责性、经验开放性、外向性与神经质。宜人性高的管理者更加具有合作性, 能够创造信任与合作的工作环境, 更敏锐地捕捉到下属需求, 与下属分享更多权力。尽责性高的个体有着较强的成就导向, 会向员工表达高期望, 鼓励下属更好地展现自我, 促进上下级更好地进行互动, 有助于领导更好地辅导下属, 促进领导授权行为(Jada & Mukhopadhyay, 2019)。但 Hakimi 等(2010)在控制了下属绩效与正直后, 领导尽责性对领导授权行为的影响并不显著。神经质高的管理者很难与他人建立高承诺、高信任的长期关系, 无法与下属更好地互动, 较少展现出授权行为(Jada & Mukhopadhyay, 2019)。然而, 尚没有研究探讨经验开放性与外向性是否会影响领导授权行为。

自恋与领导授权行为负相关(Han et al., 2019; Sharma & Kirkman, 2015), 因为自恋的管理者渴望领导角色来展现自己的影响力, 不愿意分享信息、权力以及工作资源。此外, 自我牺牲精神作为一种优秀的个人品格, 与领导授权行为正相关, 具体而言, 自我牺牲精神高的管理者坚持自己的价值观, 愿意承担损失, 愿意让渡自己的部分权力, 并为下属行为承担责任(张文慧, 王辉, 2009)。再者, 情绪智力被证实是领导授权的重要先决条件(Alotaibi et al., 2020)。有效领导涉及对下属的情绪管理过程(Miao et al., 2018), 高情绪智力的领导更可能在领导过程中使用授权以降低员工的无助感。上述人格特质或者品格均未控制经典的大五人格, 尚不能确定是否比人格五因素模型有额外的解释力。

2.3 下属因素及其理论解释

下属因素可以分为人格特质、员工品德(表现为伦理行为)、员工能力(表现为任务绩效)、学习兴趣等, 上述分类与信任理论中关于信任来源的阐述具有一致性。

2.3.1 信任理论

根据信任理论(Mayer et al., 1995), 工作中的个体之间相互依存, 个体需要依靠他人来完成个人或组织目标, 在此情境下信任变得尤为重要。信任是指信任方(领导者)对被信任方(员工)采取有利于信任方行为的期望, 不论自己是否有能力监控被信任方行为, 都愿意承受被信任方行为对自己带来的(消极)影响。该理论的核心命题包括: (1)被信任方的能力(ability)、善意(benevolence)与正直(integrity), 以及信任方的信任倾向会影响信任水平; (2)信任方的信任倾向会负向调节被信任方能力、善意、正直与信任水平的积极关系; (3)风险水平正向调节信任与风险承担行为的关系; (4)在信任关系建立前期, 正直对信任水平的影响更大, 但随着信任关系的发展, 善意对信任水平的影响越来越大; (5)风险承担行为的结果影响了随后信任方对被信任方能力、善意与正直的判断。其中能力强调情境、任务相关的技能; 善意是指被信任方所做行为被认为是对信任方有利的, 强调被信任方对信任方有某种具体的依恋; 正直是指被

信任方会遵守信任方所接受的一系列原则。领导授权行为是一种风险承担行为, 可以用信任理论来解释(Mayer et al., 1995)。

2.3.2　基于信任理论的下属人格特质、能力与品德的影响

Han 等(2019)基于信任理论探讨了员工主动性人格对领导授权行为的影响, 认为主动性人格高的员工更能够得到领导对其能力的信任(认知信任)与基于正直、善意的信任(情感信任)。一方面, 主动性人格高的下属不断寻找机会来发展自己的能力, 收集相关信息, 改进工作流程, 为工作做出贡献, 从而满足上级的高绩效期望, 提高了上级的认知信任水平。另一方面, 主动性人格高的下属与上级有着更多的互动, 做出更多超越工作范畴的努力, 能够赢得上级更多的情感信任。整体而言, 员工主动性人格通过提高上级对自己的情感信任、认知信任对领导授权行为产生正向影响, 其中情感信任的中介作用更强(Han et al., 2019)。

其次, 被信任方能力是提高信任水平的必要成分(Mayer et al., 1995)。当下属有足够的经验与知识、取得高任务绩效时, 领导认为他们更有完成核心工作、履行角色职责的能力(Ng & Yam, 2019), 对员工的信任水平有所提升, 从而做出更多授权行为(李晓露, 2017)。Wang 等(2020)发现员工任务绩效正向影响领导授权, 且在高质量领导−成员交换关系下领导更愿意授权给他们认为最有能力、最值得信赖的员工。另一方面, 管理者给高任务绩效的下属授权可以节约自己的时间(Hassan et al., 2016); 但是 Han 等(2019)的事后检验并没有证实上述关系, 可能的原因是: 信任理论强调的能力是指特定领域的知识、技能与特征, 而工作绩效只是能力的代理变量, 无法准确衡量个体的能力。

再者, 就品德方面, 被信任方(员工)的善意、正直是提升信任水平, 进而影响信任方风险承担行为(授权行为)的重要因素(Mayer et al., 1995)。员工伦理行为通过影响管理者对下属的信任影响授权行为(李晓露, 2017), 具体而言, 下属展现的伦理行为越多, 体现其对领导或组织越忠诚, 影响了上级的信任。然而, Hakimi 等(2010)并未发现下属的正直会对领导授权行为产生正向影响。

基于信任理论的研究尚存在如下局限: 一是, 测量上大都采用替代变量, 而非直接测量员工的能力、善意与正直; 二是, 根据信任理论, 信任与风险承担行为(如授权行为)之间的关系受到感知风险水平的影响, 但目前更多地强调信任对领导授权行为的直接影响; 三是, 未考虑风险承担行为的后果会进一步影响领导者对员工能力、善意与正直的评价。

2.4　领导授权行为影响因素的交互作用

从领导因素与环境因素, 领导者因素与员工因素、领导者因素内部三个方面探讨目前的交互效应研究。

2.4.1　领导因素与环境因素的交互作用

领导因素与环境因素的交互作用主要是基于人−环境互动视角, 主张个体行为是环境因素与个体因素交互作用的结果(Tett & Burnett, 2003)。目前研究关注了领导因素与环境不确定性、组织特征、组织氛围及其他情境因素的交互作用。

领导因素与环境不确定性。研究主要探讨了领导者自我牺牲精神、长期结果考量与环境不确定性的交互效应。当碰到不确定的环境时, 领导者更加小心、谨慎, 授权的风险加大, 更需要领导者具备自我牺牲精神(张文慧, 王辉, 2009)。此外, 环境不确定性高时, 小的错误可能会带来破坏性影响, 负向调节长期结果考量(表现为对工作负责)对领导授权行为的影响(张文慧, 王辉, 2009)。

领导因素与组织特征/氛围。组织集权度越高, 信息和决策权越集中, 向组织管理者传递了集权的组织文化, 领导者在授权时也会更加谨慎, 负向强化授权风险考量与领导授权行为的关系(杨英 等, 2010), 正向调节对下属的信任与领导授权行为的关系(张立明, 2012)。此外, 自恋的管理者认为自己是高人一等的, 对相悖的情境线索进行选择性注意, 会降低组织授权氛围对团队领导授权行为的影响(Han et al., 2019)。同样的, 领导权力距离与团队能力相互作用于领导授权行为, 感知团队能力越高, 领导权力距离对领导授权的负向影响越强(Tang et al., 2020)。

2.4.2　领导者因素与员工因素的交互作用

只有整合领导者、员工在授权行为中的作用, 才能更完整地认识领导授权行为的形成机制(李朋波 等, 2019)。领导者因素与员工因素交互作用主要体现在上下级目标、价值观及内隐追随特质的一致性, 涉及到的视角或理论主要包括上下级

匹配视角与内隐追随理论。

上下级匹配视角。上下级匹配是指领导与下属在心理或行为特征方面的契合度(彭坚　等, 2019), 如人格特质等。上下级匹配通过一致性、互补性匹配两种机制对下属或领导结果产生影响(彭坚　等, 2019)。当研究内容属性上属于亲和型特征(如情绪智力、价值观等)时, 上下级越一致, 上下级之间互动会更加顺利, 即一致性匹配影响路径。基于此, Byza 等(2019)探讨了上下级价值观(符合亲和型特征)一致性对领导授权行为的影响。价值观匹配有助于上下级相互了解, 更好地预测彼此的行为, 彼此沟通更加积极从而减少误解, 管理者因此也会提供更丰富的资源, 做出更多授权行为(Byza et al., 2019)。上述研究拓展了上下级价值匹配的范畴, 聚焦于对领导行为的影响。未来可以进一步探讨本土心理特征上下级一致性是否同样能够影响领导授权行为, 例如传统性、面子观等。

内隐追随理论(implicit followership theories, IFTs)是指个体心目中预先存在的、关于追随者行为及特征的预期和假设, 其核心是关于追随者原型的认知结构和图式(Sy, 2010)。这些追随原型是个体进行意义建构的基础(Lord et al., 2020), 当现实中的追随者行为、特征与领导者心中积极追随者原型匹配时, 领导者就会对追随者有着更积极的评价(曹元坤, 祝振兵, 2015), 提高领导成员交换关系(Sy, 2010)。例如当领导者认为追随者是努力工作时, 领导者会对追随者抱有更高的期望, 给予追随者更多的自主权(Lord et al., 2020)。基于内隐追随理论, 王惊(2019)发现领导者心中的积极追随原型与员工表现的积极追随特质的匹配程度对领导授权行为有着预测作用。当领导心中的追随原型高于员工时, 领导会对下属感到失望, 领导对员工的信任被削弱, 降低了领导授权行为; 相反, 员工追随特质高于领导者心中的追随原型时, 员工表现出超乎领导预期的高能力、高团队合作精神, 领导对员工的信任得到提升, 会给予下属更多的授权(王惊, 2019)。

2.4.3　领导者因素之间的交互作用

相比于领导者因素与环境因素、员工因素交互作用的探讨, 对领导者因素内部之间交互作用的探讨相对较少。刘生敏和廖建桥(2013)从能力与意愿交互的视角探讨了领导者权力距离、工作负担对领导授权行为的交互效应。高权力距离的领导者不愿意打破秩序向员工授权, 以避免破坏自己的权威, 从而影响领导授权的意愿。而工作负担意味着工作超出了领导自身可以承载的能力, 在此情境下领导需要向员工求助, 从而影响了其授权意愿。同时, 工作负担能够激发领导工作动力, 促使其开发授权技能, 提升授权能力。领导者在有高授权意愿(低权力距离)与高授权能力(工作负担)时, 会采取更多的授权行为。然而, 工作负担更多反映的是一种工作压力, 并不能直接代表授权能力; 研究也并没有验证工作负担是提高了领导者的授权意愿还是授权能力, 未来可以对授权能力与意愿进行测量, 论证上述逻辑的合理性。此外, 工作负担对领导授权行为的影响也受到领导者管理层级的影响, 中层管理者会将工作负担视为获得高层管理者“赏识”的机会, 从而抑制授权行为(刘文兴　等, 2012)。以此逻辑看, 团队领导绩效是否客观、易衡量会影响工作负担与领导授权行为的关系, 因为在绩效模糊的情况下, 领导者因工作负担重而更可能获得高层管理者的高评价。

根据特征激活理论, 任何特征能够得到有效表达都依赖于支持特征表达的情境的存在, 这些特征包括价值观、工作特征等(刘文兴　等, 2012)。个性特征、个体背景会影响价值观与个体行为之间的关系。刘文兴等(2012)将不确定性规避作为一种价值观, 将控制愿望视为一种个性特征, 将管理层级视为一种个体背景。拥有不确定性规避观念的个体在授权方面会感知到更多的任务失败风险, 而高控制意愿的领导者期望掌控一切, 会强化不确定性规避与领导授权行为之间的负相关关系。高层管理者工作核心在于指导和监督下属, 授权是不可或缺的, 会弱化不确定性规避与领导授权行为之间的关系。

此外, 动机性信息加工视角(motivated information processing perspective)下, 个体在信息加工过程中对信息的依赖程度因不同动机而异(van Knippenberg et al., 2020), 闭合需求越高, 认真加工信息的动机就越低。具体而言, 组织中的领导基于对团队的信任程度进行授权就是一个信息加工过程, 且领导对团队的信任可以正向预测低认知闭合需求的领导授权, 因为领导在形成信任时需要考虑团队特征而投入认知努力, 当领导认知闭合需求低(即认知努力充足)时, 仔细考虑授权动机的领导

更倾向于给自己信任的团队授权。

3 领导授权行为的影响机制及其理论视角

领导授权行为是领导者采取的行为，领导者因素是领导授权行为的主导因素。领导者的认知、情感与动机等是解释领导行为的近端变量。目前已知的能够用来解释领导授权行为的理论主要包括社会交换理论、社会认知理论、信任理论与风险视角。

3.1 社会交换理论

根据社会交换理论，领导者会区别对待下属，与不同的下属建立差异化的交换关系(Liden & Malyn, 1998)。低质量的交换关系基于雇佣合同，而高质量的交换关系中双方相互信任、尊重且相互影响。一旦领导者与员工建立高质量交换关系，领导者会为员工提供决策制定机会、更多的授权，来维持或进一步发展高质量领导成员交换关系(Liden et al., 1997)。当领导成员交换关系发展到成熟、稳定阶段，双方会产生较高的相互依赖，为授权创造更适宜的日常化工作环境。刘生敏和廖建桥(2013)认为，上下级关系好时，领导更加信任员工，员工也更愿意承担更多的义务与责任，因此领导者更愿意与之分享权力。同理，领导成员交换关系对领导授权行为中的决策下放(delegation)、决策参与产生正向影响(Choy et al., 2016)。

由此看，领导成员交换关系具备解释员工因素与领导授权行为关系的潜力。领导成员交换关系的建立需要一个过程，然而，在关系建立前期，领导者是否会通过授权行为考察员工以判断是否值得与该下属继续建立高质量交换关系有待考究。此外，领导成员交换关系是一个多维度的构念，包括贡献、情感、忠诚与职业尊重，且不同维度的影响结果不同(Liden & Malyn, 1998)，未来有必要检验不同维度对领导授权行为的差异化影响。

3.2 信任理论

信任理论为员工因素的选取提供了重要启示，同时也是解释领导授权行为形成的重要理论。授权是建立在信任基础上的互动行为，取得上级的信任是下属获得支持和授权的重要条件。根据信任理论(Mayer et al., 1995)，领导行为是一种关系中的风险承担行为，受到信任水平的影响。基于这一逻辑，领导对下属的信任水平越高，越愿意承担授权带来的风险(王惊, 2019)。张文慧和王辉(2009)在逻辑上也强调，管理者的自我牺牲精神对领导授权行为产生影响是因为自我牺牲精神高的管理者更愿意信任下属，承担授权带来的潜在风险。张瑞娟等(2014)在解释领导者性别与领导授权行为关系时也强调，领导者的性别差异主要体现在对员工的信任程度上。此外，基于信任和安全感的互惠原则，下属向领导传达自身能力可以成为支持领导的资源(如下属默契) (Li et al., 2020)，从而获得领导的授权回报，且下属对领导的信任可以中介上述关系(Zheng et al., 2019)。更进一步地，信任可以分为情感信任(如下属是否正直)与认知信任(如下属是否有能力)，不同的信任类型对领导授权行为前因的解释存在差异。如，领导对员工的认知信任、情感信任在下属主动性人格与领导授权行为的关系中具有中介作用，且认知信任与情感信任交互作用于领导授权行为(Han et al., 2019)。韦慧民和龙立荣(2011)则发现，对下属信任中的情感信任对授权行为中的信息分享、帮助指导维度具有更大的影响，而认知信任对于信息分享的影响更大。

3.3 社会认知理论

社会认知理论(social cognitive theory, Bandura, 1982)认为，自我效能感是连接外在环境与个体行为的关键因素。自我效能感是指个体对自己有能力组织和执行某个目标活动的主观判断(Bandura, 1982)，是个体面对困难时持之以恒的关键动力，在个体承担风险性任务与不确定性时发挥着关键作用(Bandura, 1982)。Bandura (2001)进一步认为，人们除非相信自己能够通过行动获得期望的结果并规避消极的后果，否则在面对、解决困难时没有任何动力或者无法持之以恒。管理者在授权时会面临不确定性与风险，且领导是否授权受到其对自己是否有能力控制与承担风险的主观判断的影响。自我效能感高的管理者倾向于接受挑战，为控制授权带来的风险而付出更多的努力。Lin等(2019)证实了领导者自我效能感对领导授权行为产生正向影响。此外，根据社会认知理论，自我效能感源于成功经验、替代经验、言语劝导以及面临某一任务时的身心状态，未来有必要进一步探讨上述四类因素如何通过影响领导自我效能感对领导授权行为产生影响。

3.4 情绪即社会信息理论

情绪即社会信息理论(emotions as social

information model)认为情绪扮演了信息角色(van Kleef, 2017), 观察者可以从他人的情绪表达中推断出对方的情绪、态度、关系取向和行为意图(Liu et al., 2015; van Kleef, 2009), 从而反过来影响自身的认知、态度和行为(van Kleef et al., 2015)。Smallfield 等(2020)发现团队助人行为是领导授权的前因, 且完全由领导感知的团队积极情绪基调(affective tone)所中介。积极情绪基调(次要认知线索)是团队助人行为(主要社会线索)所发出的信号, 领导对较高水平积极情绪基调的感知促使授权行为的发生。此外, 情绪可以通过唤醒领导的情感反应(如喜欢)或激活领导的认知推断(如对下属能力的感知)影响领导授权, 且这个过程还会受到社会情境(如情绪表达合理性)和信息加工深度(如领导的求知动机)的调节(张莉, 张振铎, 2019)。

3.5 授权风险视角

根据信任理论(Mayer et al., 1995), 风险水平与信任是两个独立的构念。从风险视角分析领导是否愿意采取授权行为是目前主流的分析逻辑。领导授权行为会带来潜在风险(Lee et al., 2017), 管理者是否愿意授权很大程度上取决于他们是否愿意承担授权行为的潜在风险(刘生敏, 廖建桥, 2013)。管理者会从任务绩效风险(担心工作任务是否能够如期高质量完成)、权力地位风险(担心下属过于出风头, 影响自己地位与晋升)以及组织利益风险(因员工品行不端、私心太重等, 造成授权后组织利益受损)三个方面进行授权风险考量(杨英, 龙立荣, 2009)。杨英等(2010)进一步发现任务绩效风险考量和组织利益风险考量负向影响领导授权行为, 而权力地位风险考量对授权行为的影响较小。此外, 下属资历也可能成为影响授权风险感知的重要因素, 因为高资历的员工通常担任较高级别的职位并可能对领导权力产生更大的威胁, 高威胁感使得领导不愿意与之分享权力(Feenstra et al., 2020)。尽管授权风险视角直觉上很有吸引力, 但目前很少有实证研究证实上述授权风险感知对影响因素与领导授权行为关系中的解释力。

除了上述 5 个理论视角, 部分研究从成本−收益角度探讨了领导离职意愿对领导授权行为的影响。离职意愿高的管理者, 对组织支持、长期关系的效价评价更低, 两者对自己没有太多吸引力, 与组织建立的更多是短期目标关系, 在此情境下, 管理者不会展现更多的授权行为(Jiang et al., 2019)。基于上述分析, 图 1 汇总了领导授权行为前因变量及其分类, 同时增加了未来研究展望的相关变量。

4 研究展望

随着领导授权行为影响因素实证研究的不断涌现, 未来可以从单一因素或者选择某个视角进行更细致的综述。本研究从环境因素、领导者因素与员工因素三个方面提出领导授权行为影响因素的未来研究方向, 三类因素分别对应于情境领导过程模型、CIP 领导模型与追随理论。

4.1 强化本土化领导授权行为影响因素的考察

本土化领导授权行为的影响因素可以分为测量的本土化与影响因素的本土化。中国组织情境中的领导授权行为在内容上与西方存在差异。王辉等(2008)基于中国组织情境开发 6 维度领导授权赋能量表, 发现“过程控制”与“结果和目标控制”是中国组织情境中特有的领导授权行为维度。但目前有关领导授权行为前因的探讨大都基于 Ahearne 等(2005)的 4 维度量表(如 王惊, 2019), 而此量表来源于西方组织情境。这导致: 一是, 无法全面地反映领导授权行为的内容; 二是, 现有的研究结论是否适用于中国组织情境有待考察。

除了测量的本土化, 未来还应该关注本土化影响因素的考察, 文化差异对组织管理实践有着重要影响。中华文化源远流长, 儒家文化影响着组织中的每一个体。例如儒家传统价值观强调关系和谐, 表现为宽仁利他、关系导向、接受权威、遵从权威以及面子意识(王庆娟, 张金成, 2012), 上述价值观影响了组织中个体与他人的相处模式。而领导授权行为发生在上下级之间, 上述价值观是否会影响领导授权行为有待进一步挖掘。

4.2 从维度细分视角探讨领导授权行为的前因

领导授权行为的不同维度会通过不同中介对不同的结果产生影响(Cheong et al., 2019), 以此推断, 不同维度的影响因素也存在差异。经统计, 过去多数领导授权行为影响因素的研究都是从总体上进行分析, 很少有研究探索领导授权行为不同维度影响因素的差异(韦慧民, 龙立荣, 2011; Hassan et al., 2016; Slaughter, 2012)。如, 上级对下属的认知信任、情感信任对决策参与、帮助指导、信息分享三维度的影响存在差异(韦慧民, 龙立荣, 2011); 当上级认为下属有能力时会下放更多职责,

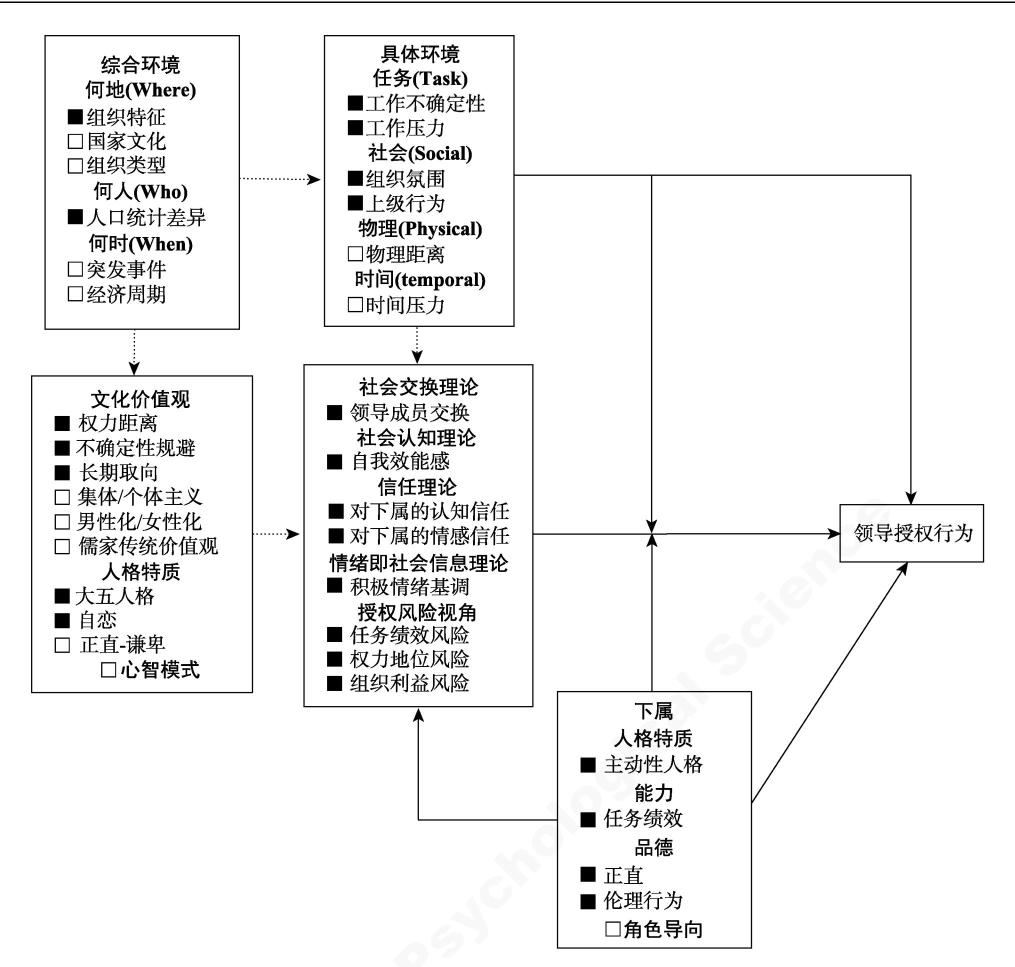


图 1　领导授权行为的形成机制

注：■代表已有研究，□代表本文提出的未来研究；实线→代表已有研究，虚线→代表未来研究；本模型聚焦于领导授权行为的前因，尽管领导因素会影响员工因素，但未在本综述研究范畴之内。

而当上级认为下属学习努力时，更多地会采用咨询(决策参与)策略(Hassan et al., 2016)。鉴于此，未来在探讨领导授权行为前因变量时，应该进行分维度分析或者在总体分析完成后进行细分维度的事后检验，以验证结论的稳定性。

4.3　基于情境领导过程模型，进一步探讨环境因素的影响

环境因素在领导行为产生过程中扮演了重要角色(Liden & Antonakis, 2009)。根据 Oc (2018)梳理的情境领导过程模型，可以将环境因素划分为综合环境与具体环境，具体如图 1 所示。其中综合环境具体回答何地、何人、何时等问题，已有研究只考察了组织特征(正式程度、集权程度)对领导授权行为的影响，对国家文化、组织类型、经济周期、突发事件等宏观因素的考察不足。从何地(where)看，组织嵌入在更广泛的社会环境中，组织间互动频繁(Whetten et al., 2009)。国家文化不仅会影响对授权的理解，还会影响组织成员的内隐领导特质，即什么样的领导是一个优秀的领导，而领导者的内隐领导特质会影响其后续行为。领导授权行为的水平在不同类型的组织中也可能存在差异。例如在创业型组织中个体的成就需要较高，在行政单位中个体的权力需要占据主导地位，而在公益组织中个体的成就需要最低(Spangler et al., 2014)，高权力需要的管理者为了拥有权力而会展现出更少的授权行为。从何时(when)看，突发事件都可能影响组织的运作，例如组织 CEO 变更；所谓“一朝天子一朝臣”，CEO 变更会不会影响组织行为风格的转变，从而影响领导者的授权行为也是一个有意思的研究话题。

此外，经济周期也会对组织领导行为产生影响，例如经历了金融危机后，越来越多的企业意识到组织应变能力的重要性，而授权是提高组织适应能力的重要途径。

具体环境因素可以分为任务、社会、物理、时间四个方面，当前研究重点考察了任务特征(任务不确定性等)与社会因素(组织氛围等)对领导授权行为的影响，而上下级物理距离、时间压力是否能够影响授权行为有待考究。研究发现，时间压力对领导创造性解决问题产生负向影响，不利于领导更好地计划以及传递愿景(Barrett et al., 2011)，未来可以进一步探讨时间压力是否会影响领导授权行为。上下级物理距离作为办公环境的重要方面，也是推动领导采取授权行为的重要影响因素；上下级之间的物理距离越大，越容易引起团队冲突(Podsakoff et al., 1996)，不利于管理者采取授权行为。具体因素嵌套在综合因素中，综合环境因素可以通过具体环境因素对领导行为产生影响(Johns, 2006)，未来可以进一步探讨具体环境因素在综合环境因素与领导授权行为中的中介作用，例如是否存在“组织类型(企业所有制)→组织氛围→领导授权行为”的影响路径。

4.4 基 CIP 领导模型，探讨心智模式对领导行为的作用效果

根据 Lovelace 等(2019)归纳的 CIP 领导模型(charismatic, ideological, & pragmatic, CIP)，领导的认知决定了管理者的领导行为。领导的心智模式影响了个体对情境的认知与分析，决定了个体应对组织挑战的方式(Finkelstein et al., 2009)。具体而言，会影响领导的意义建构过程，如问题处理策略、沟通方式、下属对待方式，进而影响其领导行为。如，具有魅力领导心智模式(charismatic mental model)的个体将人视为实现目标的关键，促使他们致力于获得更广泛的支持，关注他人需求，强调广泛授权的重要性，能够与下级建立高水平的信任，建立合作关系。具有实用主义心智模式(pragmatic mental model)的个体擅长识别问题，发现新机会，基于情境提出具体的解决方案，他们希望通过授权激发下属为解决问题做出贡献。CIP 领导模型强调“条条大路通罗马”，不同心智模式的领导可以达到相同的领导效果。未来可以进一步验证上述推断，对比魅力领导心智模式与实用主义领导心智模式对领导授权行为的影响是否存在差异。

4.5 基于追随理论，进一步探讨下属因素的作用效果

追随与追随者是领导形成的基础，以往研究更多地将追随者作为领导影响的被动接受者或者领导行为影响的边界条件，而忽略了追随者对领导行为以及领导过程的影响(Bastardoz, & van Vugt, 2019; Uhl-Bien et al., 2014)。角色的追随理论强调从组织正式结构出发，探讨下属的角色导向、内隐追随特质、下属身份认同如何影响领导的态度与行为(Uhl-Bien et al., 2014)。角色导向反映了个体有关嵌入在特定角色中的责任信念以及个体履行角色的方式(Parker, 2007)。追随者的角色导向会影响与角色相关的追随行为(如建言)，进而影响领导的态度(如领导成员交换，信任)与行为(Carsten et al., 2018; Uhl-Bien et al., 2014)，而信任与领导成员交换都是领导授权行为的重要影响因素。以此来看，未来可以进一步探讨“下属角色导向→下属追随行为→领导成员交换关系/领导对下属的信任→领导授权行为”的研究路径。

参考文献

曹元坤，祝振兵. (2015). 内隐追随理论：概念、测量、前因及后果. *心理科学进展, 23*(2), 280–288.

李朋波，孙雨晴，雷铭. (2019). 权力何以授予：目标理论视角下领导授权行为的形成机制. *心理科学进展, 27*(7), 1167–1182.

李晓露. (2017). *员工的“德”与“才”对授权型领导行为的影响机制研究* (硕士学位论文). 华侨大学，厦门.

李晓露，林美珍. (2016). 中国情境下授权型领导的影响因素研究——基于旅游企业的扎根理论质性分析. *中国人力资源开发, 33*(14), 54–62.

刘生敏，廖建桥. (2013). 权力距离，工作负担与领导授权行为. *工业工程与管理, 18*(6), 115–121.

刘文兴，廖建桥，黄诗华. (2012). 不确定性规避、工作负担与领导授权行为：控制愿望与管理层级的调节作用. *南开管理评论, 15*(5), 4–12+94.

彭坚，王震，侯楠. (2019). 你和上司合拍吗？组织中的上下级匹配. *心理科学进展, 27*(2), 370–380.

唐贵瑶，李鹏程，李骥. (2012). 国外授权型领导研究前沿探析与未来展望. *外国经济与管理, 34*(9), 73–80.

王辉，武朝艳，张燕，陈昭全. (2008). 领导授权赋能行为的维度确认与测量. *心理学报, 40*(12), 1297–1305.

王惊. (2019). *双视角下积极追随原型对领导授权赋能行为和员工创新行为影响机制的研究* (博士学位论文). 吉林大学，长春.

王庆娟, 张金成. (2012). 工作场所的儒家传统价值观: 理论、测量与效度检验. *南开管理评论, 15*(4), 66–79+110.

韦慧民, 龙立荣. (2011). 认知与情感信任, 权力距离感和制度控制对领导授权行为的影响研究. *管理工程学报, 25*(1), 10–17.

杨英, 龙立荣. (2009). 基于风险感知的管理授权实证研究. *科学学与科学技术管理, 30*(3), 29–34.

杨英, 龙立荣, 周丽芳. (2010). 授权风险考量与授权行为: 领导–成员交换和集权度的作用. *心理学报, 42*(8), 875–885.

张莉, 张振铎. (2019). 情绪即社会信息理论. 见: 李超平, 徐世勇 (编), *管理与组织研究常用的 60 个理论* (pp. 135–142). 北京大学出版社.

张立明. (2012). *团队领导授权行为: 影响因素及对团队绩效作用机理研究*(博士学位论文). 西南财经大学, 成都.

张瑞娟, 尹鹏飞, 王延泽. (2014). 性别视角下授权型领导, 领导–部属交换及其二者关系. *中国人力资源开发, 31*(7), 25–29.

张文慧, 王辉. (2009). 长期结果考量, 自我牺牲精神与领导授权赋能行为: 环境不确定性的调节作用. *管理世界,* (6), 115–123.

Acton, B. P., Foti, R. J., Lord, R. G., & Gladfelter, J. A. (2019). Putting emergence back in leadership emergence: A dynamic, multilevel, process-oriented framework. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 145–164.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945–955.

Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal, 41*(8), 971–991.

Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal, 24*(1), 3–51.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122–147.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 1–26.

Bandura, A., & McClelland, D. C. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Barrett, J. D., Vessey, W. B., & Mumford, M. D. (2011). Getting leaders to think: Effects of training, threat, and pressure on performance. *The Leadership Quarterly, 22*(4), 729–750.

Bastardoz, N., & van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 81–95.

Byun, G., Lee, S., Karau, S. J., & Dai, Y. (2020). The trickle-down effect of empowering leadership: A boundary condition of performance pressure. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(3), 399–414.

Byza, O. A. U., Dörr, S. L., Schuh, S. C., & Maier, G. W. (2019). When leaders and followers match: The impact of objective value congruence, value extremity, and empowerment on employee commitment and job satisfaction. *Journal of Business Ethics, 158*(4), 1097–1112.

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership, 14*(6), 731–756.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 34–58.

Choy, J., Mccormack, D., & Djurkovic, N. (2016). Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation. *Journal of Management Development, 35*(1), 104–119.

Feenstra, S., Jordan, J., Walter, F., & Stoker, J. I. (2020). Antecedents of leaders' power sharing: The roles of power instability and distrust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 157*, 115–128.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A., Jr. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York, NY: Oxford University Press.

Hakimi, N., Knippenberg, D. V., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management, 21*(3), 701–716.

Han, J. H., Liao, H., Kim, S., & Han, J. (2020). Narcissism and empowerment: How narcissism influences the trickle-down effects of organizational empowerment climate on performance. *Journal of Management Studies, 57*(6), 1217–1245.

Han, S., Harold, C. M., & Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition-and affect-based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(2), 352–383.

Hassan, S., Wright, B. E., & Park, J. (2016). The role of employee task performance and learning effort in determining empowering managerial practices: Evidence from a public agency. *Review of Public Personnel Administration, 36*(1), 57–79.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist,*

44(3), 512–524.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*(1), 103–128.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). London: McGraw-Hill.

Hur, M. H. (2006). Empowerment in terms of theoretical perspectives: Exploring a typology of the process and components across disciplines. *Journal of Community Psychology, 34*(5), 523–540.

Jada, U.R. & Mukhopadhyay, S. (2019). Empowering leadership and LMX as the mediators between leader's personality traits and constructive voice behavior. *International Journal of Organizational Analysis, 27*(1), 74–93.

Jiang, W., Wang, L. L., Chu, Z. F., & Zheng, C. D. (2019). Does leader turnover intention hinder team innovation performance? The roles of leader self-sacrificial behavior and empathic concern. *Journal of Business Research, 104*, 261–270.

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review, 31*(2), 386–408.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.

Kim, D., Moon, C. W., & Shin, J. (2018). Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(7), 844–858.

Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management, 42*(1), 11–38.

Li, L., Zheng, X. S., Sun, S. W., & Diaz, I. (2020). Does subordinate moqi affect leadership empowerment? *Leadership & Organization Development Journal, 41*(8), 1015–1034.

Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations, 62*(11), 1587–1605.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionafity of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43–72.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management, Vol. 15*(47–119). Elsevier Science/JAI Press.

Lin, M. Z., Ling, Q., Luo, Z. H., & Wu, X. Y. (2019). Why does empowering leadership occur and matter? A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management Perspectives, 32*, Article 100556. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100556.

Littrell, R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the "ideal manager" in China. *International Journal of Intercultural Relations, 31*(1), 87–110.

Liu, W., Tangirala, S., Lam, W., Chen, Z. G., Jia, R. T. T., & Huang, X. (2015). How and when peers' positive mood influences employees' voice. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 976–989.

Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7,* 49–74.

Lovelace, J. B., Neely, B. H., Allen, J. B., & Hunter, S. T. (2019). Charismatic, ideological, & pragmatic (CIP) model of leadership: A critical review and agenda for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 96–110.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 1–13.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership and Organization Development Journal, 39*(5), 679–690.

Ng, T. W. H., &Yam, K. C. (2019). When and why does employee creativity fuel deviance? Key psychological mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 104*(9), 1144–1163.

Obi, C. N., Leggett, C., & Harris, H. (2020). National culture, employee empowerment and advanced manufacturing technology utilisation: A study of Nigeria and New Zealand. *Journal of Management and Organization, 26*(4), 460–482.

Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes.

The Leadership Quarterly, 29(1), 218–235.

Parker, S. K. (2007). 'That is my job': How employees' role orientation affects their job performance. *Human Relations, 60*(3), 403–434.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 380–399.

Richardson, H. A., Amason, A. C., Buchholtz, A. K., & Gerard, J. G. (2002). CEO willingness to delegate to the top management team: The influence of organizational performance. *The International Journal of Organization Analysis, 10*(2), 134–155.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388.

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management, 40*(2), 193–237.

Slaughter, B. B. (2012). *The relationship between leader gender and empowering behavior* (Unpublished doctorial dissertation). Fielding Graduate University, Santa Barbara.

Smallfield, J., Hoobler, J. M., & Kluemper, D. H. (2020). How team helping influences abusive and empowering leadership: The roles of team affective tone and performance. *Journal of Organizational Behavior, 41*(8), 757–781.

Spangler, W. D., Tikhomirov, A., Sotak, K. L., & Palrecha, R. (2014). Leader motive profiles in eight types of organizations. *The Leadership Quarterly, 25*(6), 1080–1094.

Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 113*(2), 73–84.

Tang, G. Y., Chen, Y., van Knippenberg, D., & Yu, B. J. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior, 41*(6), 551–566.

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500–517.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 83–104.

van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science, 18*(3), 184–188.

van Kleef, G. A. (2017). The social effects of emotions are functionally equivalent across expressive modalities. *Psychological Inquiry, 28*(2–3), 211–216.

van Kleef, G. A., van den Berg, H., & Heerdink, M. W. (2015). The persuasive power of emotions: Effects of emotional expressions on attitude formation and change. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1124–1142.

van Knippenberg, D., Giessner, S. R., Sleebos, E., & van Ginkel, W. P. (2020). A motivated information processing perspective on the antecedents of empowering leadership. *Journal of Applied Social Psychology*. Advance online publication. https://doi.org/10.1111/jasp.12718.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 530–542.

Wang, S. H., de Pater, I. E., Yi, M., Zhang, Y. C., & Yang, T.-P. (2020). Empowering leadership: Employee-related antecedents and consequences. *Asia Pacific Journal of Management.* Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s10490-020-09734-w.

Whetten, D. A., Felin, T., & King, B. G. (2009). The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions. *Journal of Management, 35*(3), 537–563.

Yoo, B., & Donthu, N. (2002). The effects of marketing education and individual cultural values on marketing ethics of students. *Journal of Marketing Education, 24*(2), 92–103.

Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior, 20*(2), 219–232.

Zheng, X. S., Li, N., Harris, T. B., & Liao, H. (2019). Unspoken yet understood: An introduction and initial framework of subordinates' moqi with supervisors. *Journal of Management, 45*(3), 955–983.

The formation mechanisms of leader empowering behavior

YIN Kui[1], ZHAO Jing[1], LI Can[2], WANG Honglei[3], WANG Chongfeng[4]

([1] *School of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing* 100083, *China*)

([2] *Business School, China University of Political Science and Law, Beijing* 100088, *China*)

([3] *College of Economics and Management, Northeast Agricultural University, Harbin* 150030, *China*)

([4] *Business School, Qingdao University, Qingdao* 266071, *China*)

Abstract: Empowering leadership is generally regarded as a positive leadership style. Managers play an important role in the process of implementing empowerment in organizations. However, for purposes of maintaining authorities and other reasons, it is common that managers are unwilling to authorize autonomy and provide relevant resources to their subordinates. There has been increasing scholarly interest in exploring the antecedents of leader empowering behaviors. However, extant studies remain sporadic and fragmented. The development of this line of research will be benefited from an integrated review. We find that: (1) most researchers agree that leader empowering behavior is not a steady leadership style, rather is the differentiated empowering behavior to different subordinates; (2) the antecedents of leader empowering behavior could be divided into three categories including context factors, leader factors and employee factors; (3) leader-member exchange theory, trust theory, social cognition theory and empowering risk perspective are the main theories to explain the formation mechanism of leader empowering behavior. We clarify the formation mechanism of empowering leader behavior. Finally, building on contextual leadership theory, charismatic, ideological and pragmatic (CIP) model of leadership, and followership theory, future implications are provided.

Key words: leader empowering behavior, autonomy, contextual leadership theory, followership theory